

マーケティング組織の設計とビジネスプロセスの変化
－松下電器産業の組織改革を事例として－
(要 旨)

大学院商学研究科

博士後期課程経営会計専攻

福地 宏之

本論文は、環境が変化した際に、それに合わせてビジネスプロセスをいかに変化させるかという問題を考察している。とりわけ、組織設計とビジネスプロセスとの関係、すなわち「組織設計がビジネスプロセスにどのような影響を与えるか」が本論文の問いである。本論文は、松下電器の組織改革の歴史を分析することを通して、この問いを明らかにすることが目的であった。ここでは、まず第 1 に、本論文が議論してきた松下電器の市場環境・組織設計・ビジネスプロセスの適合関係の変遷を要約する。第 2 に、組織設計とビジネスプロセスとの関係に関する分析から得られた知見を明らかにする。

1. 事例分析の概要：松下電器の市場環境・組織設計・ビジネスプロセスの適合関係

本論文は、松下電器の市場環境・組織設計・ビジネスプロセスの適合関係の変遷を 3 つの時期に分けて議論している。①1950 年代から 1960 年代の家電市場生成期、②1980 年代から 1990 年代の大規模量販店台頭期、③2001 年以降の 3 期である。本節では、まず各時期における適合関係に関する議論を確認する。その上で、②の時期になぜ組織改革にもかかわらずビジネスプロセスが変わらなかったのか、また③の時期になぜビジネスプロセスが変わったのかに対する考察を提示する。

(1) 松下電器の市場環境・組織設計・プロセス

① 家電市場生成期の市場環境・組織設計・ビジネスプロセス

本論文の第 3 章では、家電市場生成期における、松下電器の組織設計とビジネスプロセスを検討した。結論としては、家電市場生成期の松下電器は、営業・マーケティングを統括する営業本部と、製品の採算を管理する事業部によって市場環境との適合を達成していた。この時期の松下電器では、市場環境・組織設計・ビジネスプロセスの 3 者間の関係がいずれも適合的であった。

市場環境に関しては、この 1950 年代後半から 1960 年代までの家電市場の生成期は、テレビや電気洗濯機と電気冷蔵庫などの大型の家電製品が本格的に一般家庭に普及を始めた時期である。この家電市場の生成期という市場環境においては、製品を日本全国に届ける供給体制を確立した企業が企業間競争において優位性を得た。つまり、営業・販売プロセスにおいては系列販売網を構築し、開発・生産プロセスにおいては量産体制を築いた企業が優位性を得たのである。

この家電市場の生成期において、松下電器は環境に適したビジネスプロセスを構築していた。営業・マーケティング活動に関しては、系列販売網の構築・支援と松下ブランドの訴求が最も重要なものであった。これらの活動は本社直属の営業本部と宣伝事業部が担当していた。迅速に系列販売網を構築するとともに、その綿密な管理を行なう上で、職能的に組織された営業本部体制が重要な役割を果たしていたのである。

開発・製造活動に関しては、迅速な量産体制の確立と採算の管理が最も重要な役割であった。これらの活動は各製品別事業部が担った。製品の開発プロセスにおいては、各事業部が課された厳しい採算管理の影響もあり、次第に競合他社追随型の製品開発や製品フル

ライン化型の製品開発が多くなっていった。こうした製品開発は、系列販売網に圧倒的な強みがある松下電器にとっては、リスクが少なく安定して利益が得られる手段であった。

② 量販店台頭期の市場環境・組織設計・ビジネスプロセス

第4章では、量販店の台頭によって家電市場が変化した時期における、組織設計とビジネスプロセスを検討した。家電製品の流通チャネルは、とりわけ1980年代以降、大きく変化した。次第に、家電製品の過半数が極めて大規模な家電量販店の店舗で販売されるようになっていったのである。この流通チャネルの変化は、家電市場における競争にも大きな影響を与えた。大規模な家電量販店が台頭することで、消費者は、1つの売り場でほぼ全てのメーカーの商品の価格や性能を見比べて購入することが可能となった。そのため、これまでは企業ブランドを訴求しさえすればよかったのに対して、店頭での顧客に対する個々の製品の訴求力がより重要な競争の要因になったのである。

このような市場環境の変化に対して、家電市場の生成期に構築された松下電器のビジネスプロセスは対応できなかった。営業と開発・製造が分断されていたためである。営業活動を行なう営業本部と、迅速な量産体制の確立と採算の管理を行なう事業部は、それぞれ個別に活動を行なっていたのである。

松下電器は1990年代の初頭に流通体制の大きな改革を行なう。この改革は、それまでの不完全な事業部をより純粋な形の事業部へと変える改革であった。すなわち、「開発・製造」機能が中心であった事業部に実質的な「営業」機能が統合され、初めて製品事業部が機能的に自己充足単位となったのである。この意味で、この改革は不完全な事業部を事業部制化する改革であったと言える。

理論的にいえば、この事業部制化という組織設計の変更によって、迅速に変化する市場環境への対応が可能になるはずであり、この改革はまさに市場環境に適合的な組織設計への変更であったとすることができる。しかし、その組織設計の下で発現したビジネスプロセスは環境の変化に対応できるものではなかった。事業部に営業機能を加えても、「開発・製造・営業」が連動するようにはビジネスプロセスが変化しなかったのである。

③ 2001年以降の組織設計とビジネスプロセス

第5章と第6章では、2001年以降の組織設計とビジネスプロセスの関係について議論した。2001年以降、国内家電事業の営業・マーケティング部門を各事業部から切り離し、マーケティング本部に集約するという改革を松下電器は行なった。従来の製品別事業部から営業部門がなくなった組織は、BU（ビジネス・ユニット）と呼ばれる開発・製造を担当する組織となった。つまり、製品別事業部制をやめて、製品別BUと職能組織のマーケティング本部が対峙する半職能制の組織制度にしたのである。しかしながら、この組織設計の改革によってビジネスプロセスは市場に適合的なものへと変化した。

開発・製造側のBUと営業側のマーケティング本部が、商品企画に関して濃密なコミュニケーションを行なうプロセスに変化している。例えば、BUが製品の提案をして、それに対してマーケティング本部が意見を述べるということが繰り返される。この際、マーケテ

マーケティング本部は商品の買取権限を持っているので、商品企画案を拒否することも可能になっている。ここでのやり取りを通して、量販店の店頭での訴求力を重視したコンセプト重視の製品の作りこみが行なわれるようになったのである。つまり、このマーケティング本部体制では「開発・製造」側と「営業」側を分離したにもかかわらず、両者が連動して市場に対応するように変化したのである。

(2) 組織設計とビジネスプロセスの変化

① なぜビジネスプロセスが変わらなかったのか

1990年代の組織改革においてビジネスプロセスが変化しなかった理由は、次の3つの要因を変化させることが出来なかったからである。すなわち①事業部営業員の役割に関する思考体系と市場情報の生成能力、②営業部門と開発・製造部門のコミュニケーションのパターン、③職能部門間のパワー分布という3つの要因が障害になっていたと考えられる。

まず第1に、事業部の営業員が持つ「営業」という役割についての認識が変わらなかったことと、営業員が市場情報を収集・分析する能力を持っていなかったことである。長い期間をかけて構築された「営業」という役割に関する認識は容易に変わるような種類のものではなかった。同様に、これまでは単に情報伝達の役割を担っていたに過ぎなかった営業部員が急に直接情報収集が可能になったからと言っても、その情報を分析し処理する能力は彼らには備わっていなかった。

次に、営業部門と開発・製造部門との間のコミュニケーションのパターンを変化させるのは極めて困難なことであった。営業部門と開発・製造部門とは、互いに自分たちの意見を主張しあいコンフリクトの解消を行なうということがそれまではほとんどなかった。ビジネスプロセスを変革するためには、このような職能間のコミュニケーションの仕方やコンフリクト解消方法を変化させなければならないが、このような行動体系は容易に変革可能なものではなかった。

最後に、職能部門間のパワー分布の再編が極めて困難であったことが、ビジネスプロセスが変化しなかった要因である。ビジネスプロセスを変革するためには、職能部門間のパワー分布を変革することが必要だったが、この職能部門間のパワー分布は多少の組織設計の改革で変化するようなものではなかったのである。

② なぜビジネスプロセスが変わったのか

2001年のマーケティング本部体制は、なぜこれら3つの要因をなぜ変化させることが出来たのであろうか。これら3つの要因を変化させているのはいずれも、BUとマーケティング本部間の商品買取制であった。つまり、商品買取制の導入によって、権限体系の改革、すなわちパワーの大規模な再編が行なわれたことが、人々の思考体系や相互作用の体系のあり方に大きな変化をもたらし、ビジネスプロセスの変化につながっていたのである。

第1に、以前、事業部に在籍していた営業部員は、商談などの多少の権限を与えられても、その思考体系はほとんど変わることがなかった。しかしマーケティング本部体制になり大きな影響力と責任を与えられることで、自分たちの役割を再定義し、積極的に市場の

情報を収集し、次第に市場情報の分析能力を身につけていくようになっていった。

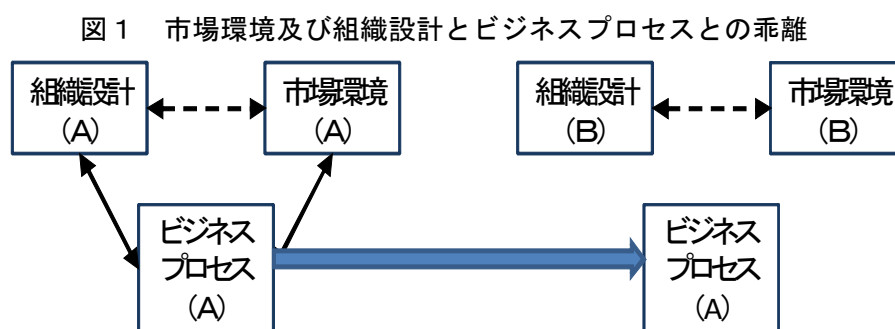
第2に、営業側と開発・製造側のパワーバランスが変化することで、両者のコミュニケーションのあり方も大きく変化した。それまでは開発・製造側にほとんど要求を行なわなかった営業側が、多くの要求を行なうようになった。また、BUの側も、営業側の要求に様々な反論を行ないつつも、営業側の要求を受け入れている。以前は、たしかにコミュニケーションは円滑であったが、過度に協調的であった開発・製造側と営業側が、必死に議論を行ない両者が納得できる解決策を模索するようになったのである。

2. 結論

本論文は、松下電器の組織改革の事例を分析することを通して、組織設計とビジネスプロセスとの関係を考察してきた。本論文の分析の結果から得られる基本的な結論は、ビジネスプロセスと適合的な組織設計と、ビジネスプロセスを変化させる組織設計は全く異なるということである。

これまでの組織設計の議論は、環境やビジネスプロセスとの適合関係を中心に考えてきたように思われる。その際に、前提として先にあるのは、あくまで人々の思考体系や価値体系といった志向性であった。その上で、組織設計は、これらの人々の行動を促進したり、阻害したりする要因として捉えられてきたように思われる。例えば、事業部制組織にすると迅速な意思決定が容易になるであるとか、あるいは職能制組織にすると職能間の連携が阻害されるなどの関係がそうである。「迅速な意思決定」や「職能間の連携」など、組織の中で活動する人々の志向性が先にあり、組織設計はそれを阻害したり、促進したりする要因として位置づけられてきた。

このような発想のもとに、環境やビジネスプロセスと「適合的」な組織設計というものが考えられている。組織活動が開始される場合など、それまでに人々の思考体系や行動体系などが確立されていない場合には、このような発想のもとでの組織設計でも問題はないであろう。しかしながら、既に人々の思考体系や行動体系が確立してしまっている場合には、環境が変化した際に、表面的な組織設計だけを環境に適合的に変えても、それらの思考体系や行動体系に支えられているビジネスプロセスは変化せずに残ってしまうのである(図1)。



このように人々の思考体系や行動体系が強固に確立してしまっている場合には、表面的に環境やビジネスプロセスと適合的な組織設計ではなく、ビジネスプロセスを変化させることができる組織設計を考えなくてはならない。この関係を図 2 で示している。既に市場環境 (A) において適合関係が存在し、ビジネスプロセス (A) が強固に根付いてしまっているとする。この状況で市場環境が (B) へ変化したときには、単に新しい環境 (B) と適合的な組織設計 (B) ではなく、ビジネスプロセスを市場環境に適合的なものに変えるための組織設計 (X) が必要なのである。

図 2 ビジネスプロセスを変革するための組織設計

